

**ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ОШИБКИ В ПРОЕКТАХ
ВНЕДРЕНИЯ/МОДИФИКАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ**

Производители корпоративных информационных систем (в частности, ERP-систем) предлагают решения, позволяющие осуществить гибкую настройку их функциональных возможностей [1]. Однако практика реализации внедрения таких систем показала, что число проектов, удовлетворяющих поставленным целям и ожиданиям, весьма невелик. Очень часто они заканчивались неудачей (срывом), неопределенным результатом или существенной затяжкой сроков реализации проекта внедрения.

При анализе проектов внедрения современных корпоративных информационных систем оказалось, что основные проблемы их неуспешности (частичной или полной) и внедренческие ошибки схожи, несмотря на специфику предметной области [2-5]. Данные проблемы и ошибки классифицированы и разделены нами на этапы: подготовки к проекту и, собственно, внедрению.

Этап подготовки к проекту

1. Принципы управления предприятием не формализованы (частично или полностью), а внутренние бизнес-процессы не очевидны и однозначны. Несомненно, можно автоматизировать все, по принципу «как есть», однако эффективнее провести обследование предприятия во всех аспектах его деятельности. Оно позволит выявить места возникновения необоснованных затрат, противоречий в организационной структуре и процессах, устранение которых позволит уменьшить производственные издержки, а также сократить время исполнения этапов основных бизнес-процессов.

2. Некомпетентность и сопротивление сотрудников предприятия-заказчика, ответственные за ход и результат проекта или же принимающие участие в проекте внедрения. Препятствием для грамотной адаптации программного продукта в деятельность предприятия-заказчика и его последующее использование могут послужить его сотрудники, вовлеченные в проект внедрения и не обладающие достаточным и необходимым набором знаний своей предметной области, а также принципов ведения хозяйственной деятельности на своем конкретном предприятии. Кроме того, при внедрении может возникнуть сопротивление сотрудников обусловленное человеческими факторами: страхом перед нововведениями, консерватизмом, опасение потерять работу или свою незаменимость, боязнь увеличения ответствен-

ности за свои действия, нежелание выполнять дополнительную работу, связанную с участием в проекте.

3. Проектирование требований к системе «снизу-вверх». Для исключения рисков создания системы, которая будет генерировать информацию, недостаточную для принятия управленческих решений высшим руководством, корпоративную информационную систему необходимо проектировать «сверху-вниз», а не наоборот. У каждого уровня управления свои потребности в информационном обеспечении. Распределение информационных потоков будет верным, если начать построение системы с уточнения потребностей в сведениях верхних уровней управления, постепенно спускаясь «вниз». При таком подходе в первую очередь формируются и определяются показатели, необходимые высшему руководству, а также частота их расчета. Затем устанавливаются данные, требующиеся следующему в иерархии управленческому звену, и т.д.

4. Неполные, неточные, противоречивые или изменяющиеся требования к системе. Требования предприятия-заказчика являются базой для формирования технического задания. Однако до внедрения или предпроектного обследования заказчик предъявляет требования исходя из концепции текущих внутренних бизнеспроцессов, а непосредственно в процессе внедрения они склонны к изменению своих требований или же привнесению новых в общий набор требований к системе, работы по внедрению которой уже ведутся.

5. Отсутствие учета стратегии развития предприятия. Проектируемая система рассчитана на автоматизацию управления предприятия в ее настоящем «виде», то есть без учета ее перспективного развития. Систему необходимо проектировать так, чтобы она работала в течение 2-3 лет без проведения модернизации (как минимум на 3 года). Возможными направлениями развития предприятия или изменений в его деятельности могут быть: изменение масштаба производства и/или торговой деятельности; изменение технологии производства; изменение организационной структуры; изменение внутренних бизнес-процессов.

6. Отсутствие квалифицированной группы внедрения и сопровождения системы. На предприятии необходимо сформировать небольшую (3-6 человек) рабочую группу, которая проходит максимально полное обучение работе с системой, затем на эту группу ложится значительная часть работы по внедрению системы и дальнейшему ее сопровождению. Применение подобной технологии вызвано двумя факторами: во-первых, тем, что предприятие обычно заинтересовано в том, чтобы у него под рукой были специалисты, которые могут оперативно решать большинство рабочих вопросов при настройке

и эксплуатации системы, а во-вторых, обучение своих сотрудников и их использование всегда существенно дешевле аутсорсинга (передача организацией на длительный срок, на основании договора, определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области). Таким образом, формирование квалифицированной рабочей группы является залогом успешной реализации проекта внедрения.

7. Отсутствие контрольных точек выполнения проекта по внедрению системы. Проект не разбит на управляемые блоки, не выделены контрольные точки. Рекомендации: выделить направления, которые необходимо контролировать; назначить ответственных за каждое из них (например, за технические средства и инфраструктуру, подготовку конечных пользователей, проведение организационных изменений, доработку программного обеспечения, оптимизацию бизнес-процессов и т. д.); выделить функциональные блоки будущей системы, установить очередность внедрения программных модулей и обязательно зафиксировать контрольные точки проекта.

8. Некорректная оценка руководством предприятия потенциального экономического эффекта от результата будущего внедрения корпоративной информационной системы. Внедрение подразумевает немалые затраты на общую автоматизацию (компьютеры, серверы, сетевое оборудование, лицензии, консультационные услуги и т.д.). Успешным проект можно назвать в том случае, если итоговые показатели совпадают с запланированными как минимум на 70-80%. Побочные факторы (просроченные даты и потраченные внебюджетные деньги) имеют место очень часто.

Этап внедрения

1. Внедрение сконцентрировано только на сотрудниках организации исполнителя. В полноценной команде проекта внедрения должны обязательно присутствовать специалисты с различными функциональными обязанностями, в том числе и сотрудники предприятия-заказчика. Мнение, что после реализации консультантами проекта будет достигнут ожидаемый результат в корне ошибочно. Дело в том, что сотрудники предприятия не всегда могут четко сформулировать и донести до специалистов по внедрению свое видение результатов проекта. Успешного внедрения не произойдет только за счет работы сотрудников организации исполнителя.

2. Отсутствие регулярных отчетов проектной команды (руководителя проекта) перед представителем руководства заказчика по промежуточным этапам по мере выполнения проекта. Данная проблема может серьезно подорвать или затянуть график выполнения работ по внедрению. Необходимо выделять проектные контрольные точки, свя-

занные с реальными материальными результатами и продумать действия по исправлению ситуации в случае срыва сроков.

3. Отсутствие (или слабое наличие) обучения персонала заказчика. В состав проектной группы необходимо ввести инструктора-преподавателя, который проводит обучение пользователей будущей корпоративной информационной системой, особенно в вопросах, связанных с новой функциональностью. Он должен целенаправленно формировать у своих слушателей положительное восприятие внедряемой системы, или, говоря иначе, «управляет ожиданиями».

4. Команда проекта не наделена достаточными полномочиями для активного внедрения. Руководству предприятия-заказчика необходимо установить высокий приоритет для проекта внедрения системы среди всех остальных организационных и коммерческих служб внутри предприятия, наделить высокими полномочиями руководителя проекта, выделить необходимые ресурсы (сотрудники заказчика и их время в данном случае) для ведения работ по внедрению. Рассмотренные основные проблемы и ошибки внедрения и рекомендации по их устранению дают направление для правильной реализации проекта. Только в этом случае проект внедрения не будет завален под текущей деятельностью предприятия и будет иметь вероятность на успешное завершение.

ЛИТЕРАТУРА

1. Автоматизация управления предприятием / В.В. Баронов и др. - М. : ИНФРА-М, 2000.

2. Липунцов, Ю. П. Управление процессами: методы управления предприятием с использованием информационных технологий / Ю. П. Липунцов - М.: ДМК-Пресс: Компания АйТи, 2003.

3. Филиппова О., Митрофанова Я. Проблемы внедрения ERP-систем на предприятиях // НАУЧНИ ТРУДОВЕ НА РУСЕНСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ - 2012, том 51, серия 6.1. С. 43-47.

4. Скрипкин, К.Г. Экономическая эффективность информационных систем / К.Г. Скрипкин - М.: ДМК-Пресс: Компания АйТи, 2002.

5. Карпов, Д.В. Проблемы внедрения ERP-систем // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2010, № 4 (1), с. 233-239.